



Munich Personal RePEc Archive

Information Technologies and Strategies in the Bank Sector in Slovakia

Zagorsek, Branislav

University of Economics in Bratislava

22 November 2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51933/>

MPRA Paper No. 51933, posted 09 Dec 2013 05:33 UTC

INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE A STRATÉGIE V BANKOVNÍCTVE NA SLOVENSKU

INFORMATION TECHNOLOGIES AND STRATEGIES IN THE BANK SECTOR IN SLOVAKIA

*Branislav Zagoršek
Ekonomická univerzita v Bratislave*

ABSTRAKT

Banky na Slovensku sú pod silným vplyvom informačných technológií. Tieto pretvárajú produkt, ako aj organizačnú štruktúru podnikov. Takisto stratégie sa musia prispôbiť informačným technológiám a ich vplyvom na podnikateľské prostredie. Stratégie sa častejšie menia a musia sa prispôbovať neustálym zmenám. Intenzita konkurencie je priemerná a odvetvie je v stave rastu. Miera využívania informačných technológií je v skúmaných bankách veľmi intenzívna. Banky v podstatnej miere využívajú reklamu na internete, analytické nástroje využívania internetu, ako aj realizujú príjmy informačnými technológiami. Niektoré banky majú samostatnú stratégiu na internete aj vo fyzickom svete. Konkurenčnú výhodu získavajú vykonávaním odlišných aktivít ako konkurenti. Diferenciáciu na internete sa snažia dosahovať jednoduchosťou. Dominantnou stratégiou vo vzorke je budovanie silného imidžu.

JEL: L10, M15

KLÚČOVÉ SLOVÁ: bankovníctvo, stratégia, informačné technológie, Slovensko, podnikateľské prostredie

ABSTRACT

Banks in Slovakia are under a strong influence of information technologies. These technologies are redesigning the product as well as the organizational structure. Strategies must also adapt to the information technologies and to their influence on the business environment. Companies often change their strategies because they must get adapted to

ongoing changes in the business environment. The companies are experiencing average intensity level of competition. The sector is growing. In the research sample there is a strong usage of information technologies in the banking sector. Banks are using the promotion tools on the internet and so they use analytical tools and realize income generated by the information technologies. Some of them have separate strategy on the internet and in the physical world. Competitive advantage is reached by doing different activities as do their competitors. Differentiation on the internet is based on simplicity. The dominant strategy in the sample is building a strong image.

KEYWORDS: banking, strategy, information technologies, Slovakia, business environment

INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE A STRATÉGIE V BANKOVNÍCTVE NA SLOVENSKU

ÚVOD

V práci Informačné technológie a stratégie v bankovníctve na Slovensku sú prezentované parciálne výsledky komplexného výskumu podnikateľských stratégií v postindustriálnej ére podnikania, ktorý sa uskutočnil počas rokov 2011/2012 na Slovensku. Veľkosť vzorky, z oblasti bankovníctva je limitovaná, preto jej výsledky je potrebné vnímať skôr ako trend. Primárna vzorka je päť podnikov, čo tvorí približne dvanásť percent všetkých podnikov a jednu tretinu relevantných podnikov na Slovensku. Táto vzorka bola doplnená o verejne dostupné údaje ďalších dvoch bánk. Cieľom tejto práce je teda priblížiť súčasný stav využívania informačných technológií v bankách na Slovensku a ich vzťah ku stratégii a možnosť podnietiť ďalší výskum v tejto oblasti.

Bankový sektor je silne ovplyvnený informačnými technológiami. Vplyv sa prejavuje hlavne zmenou produktu, zmenou organizačnej štruktúry a zmenou používaných komunikačných a analytických nástrojov.

Do výskumnej vzorky boli zahrnuté nasledovné banky: BRE BANK (MBANK), ČSOB, ING BANK, OTP, SLOVENSKÁ SPORITEĽŇA, UNIKREDIT, VŠEOBECNÁ ÚVEROVÁ BANKA.

1 VYBRANÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Internet a stratégia

Jednu z definícií stratégie ponúka Slávik v publikácii *Stratégia a plánovanie*, kde „*Stratégia je považovaná za nástroj, spôsob na dosahovanie cieľov. Je to hlavný plán podniku a akčný plán. Za kľúčový spôsob dosahovania cieľov sa často považuje rozvíjanie a upevňovanie konkurenčnej výhody*“¹.

Porter identifikoval vo svojej práci *Strategy and the Internet* dve možnosti ako môže podnik získať udržateľnú konkurenčnú výhodu. „*Udržateľná konkurenčná výhoda prichádza operatívnou efektívnosťou (robiť to, čo robia vaši konkurenti, ale lepšie), alebo strategickým positioningom (poskytovať jedinečnú hodnotu zákazníkovi tak, že robíte veci odlišne ako konkurenti)*“.²

Wirtz/Mathieu/Schilke identifikovali v práci *Strategy in High-Velocity Environments*, sedem dimenzií stratégií, ktoré si môže podnik zvoliť v dynamickom prostredí.³ Diferenciácia produktu (výnimočný produkt), budovanie silného imidžu (lepšia reputácia), úzka špecializácia (koncentrácia na úzky segment), hľadanie príležitostí (sústredenie sa na nové možnosti, zlepšenia), replikácia vedomostí (využitie vedomostí z iných oblastí), pretváranie podniku (vytváranie nových poznatkov a možností) a kooperácia (využívanie externých zdrojov).

1.2 Podnikateľské experimenty

Podnikateľské experimenty predstavujú alternatívu k dôslednému prieskumu, ktorý je tradičným fundamentálnym nástrojom zodpovedných podnikov pri svojich rozhodnutiach. Táto alternatíva sa stáva relevantnou možnosťou až nástupom informačných technológií, ktoré umožnili podstatné zvýšenie efektivity prístupu rozhodovania pomocou experimentov.

Anderson/Simester vo svojej práci *Smart business experiments* identifikovali sedem pravidiel pre podnikateľské experimentovanie. Tvrdia, že „*pre rast zisku je potrebné, aby manažéri začali využívať techniky laboratórnych vedcov a medicínskych výskumníkov. Mali*

¹ Slávik, Š. *Stratégia a plánovanie*. Bratislava: EKONÓM. 2011. ISBN 978-80-225-3232-7.

² Porter, M.E. *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*. March 2001. Reprint 6358.

³ Wirtz, B.W. – Mathieu, A. – Schilke, O. *Strategy in High-Velocity Environments*. *Long Range Planning*. 2007 vol. 40 no.3, s.295 - 313.

by vytvoriť testovaciu a kontrolnú skupinu na testovanie efektov pri zmene ceny, reklamy, alebo produktu. “⁴

Významnou aplikáciou podnikateľských experimentov sa zaoberajú Baker/Marn/Zawada vo svojej práci Price Smarter on the Net. Tu spomínajú ako je možné pomocou informačných technológií nastaviť cenu produktu v hornej časti cenového indifferenčného pásma, čiže v oblasti kde zmena ceny produktu má len zanedbateľný vplyv na dopytované množstvo. Tvrdia, že „*E-commerce ponúka podnikom úplne nové možnosti ako testovať ceny, segmenty spotrebiteľov a prispôbiť sa zmenám ponuky a dopytu.*“⁵

Ďalšou aplikáciou je práca od Eyring/Johnson/Nair kde v rámci New Business Models in Emerging Markets poukazujú na zameniteľnosť prieskumu a experimentu. „*Testovanie a implementovanie nových modelov v rozvojových krajinách je tak umenie ako aj veda. Prístup s množstvom svetových expertov, študujúcich celé mesiace trh, ktorí následne vytvoria plán a odovzdajú ho miestnemu tímu na implementáciu jednoducho nefunguje. Rýchle prispôsobovanie sa, založené na lekciách získaných v začiatkoch, triumfovalo nad najlepším a najdetailnejším strategickým plánom vytvoreným v predstihu.*“⁶

1.3 Metódy výskumu

Výskum bol realizovaný dotazníkovou formou. Syntetické ukazovatele boli vytvorené súčtom hodnôt získaných bodovou metódou. Pri interpretácii vzťahov bola využitá korelačná analýza. Na hodnotenie dominancie sa do úvahy brali bodová hodnota, početnosť a rentabilita nákladov ako ukazovateľ úspešnosti.

2 PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE A KONKURENCIA

Banky sa nachádzajú v rastúcom prostredí, v ktorom priemerný medziročný rast čistého zisku medzi rokmi 2010/2011 bol vo vzorke 69,4 percenta, medián bol 68,4 percenta.

Väčšina podnikov označila, že cena hlavného produktu rástla za posledné tri roky tempom do 2,15 % ročne, čo približne kopírovalo infláciu (2011: 3,9%, 2010: 1%, podľa štatistického úradu)

⁴ Anderson, E.T. – Simester, D. Smart Business Experiments. *Harvard Business Review*. March 2011, s.98-105.

⁵ Baker, W. – Marn, M. – Zawada, C. Price Smarter on the Net. February 2001. Reprint R0102J. s. 1-7.

⁶ Eyring, M.J. – Johnson, M.W. – Nair, H. New Business Modes in Emerging Markets. *Harvard Business Review*. January – February 2011, s.88-95.

Skúmané banky vnímajú tendenciu stagnácie, alebo nárastu množstva konkurentov, zákazníci sú prevažne zo Slovenska, hlavní konkurenti sú prevažne zo Slovenska, spolupracujúce podniky sú prevažne zo zahraničia. Väčšina podnikov považuje za konkurentov podniky z vlastného odvetvia, čiže iné banky. Podniky vnímajú častosť významných zmien v priemere jedenkrát do roka.

S novým produktom vstupujú na trh, až keď je dokonale pripravený. Výnimkou, v rámci vzorky, bola internetová banka, ktorá sa prikláňa k podnikateľským experimentom. Podnikateľské experimenty sú prepojené na prístup pokus/omyl pri rozhodovaní sa o produkte, kde ako jediná volí tento prístup. Podniky venujú inováciám 0,5- 1% obratu.

Banky vnímajú, že strategické rozhodnutia ich konkurentov majú na ne prevažne podstatný vplyv. Pri vyjednávaní s dodávateľmi majú skôr silnejšiu pozíciu (vedia presadiť svoje požiadavky) a s odberateľmi rovnocennú pozíciu (hľadá sa konsenzus, kompromis).

Syntetický ukazovateľ intenzity konkurencie na stupnici <10;39> v odvetví vyšiel priemerne na úrovni 24, s mediánom 25. Priemerná intenzita konkurencie dosahuje úroveň 48 percent maxima, v odvetví je priemerná intenzita konkurencie.

3 VYUŽÍVANIE INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ

Banky zo vzorky vnímajú informačné technológie ako nové nástroje a nové možnosti, čo znamená, že nejakým spôsobom doplnili ich podnikanie, pozmenili produkt, alebo doplnili o nový produkt. Nevnímajú fundamentálne zmeny, ktoré by ovplyvnili ich podnikanie.

Informačné technológie využívajú na najvyššom stupni vytvorenej stupnice. Stupnica má rozsah od jednoduchej komunikácie a získavania informácií cez vnútropodnikové riadenie, až po riadenie odberateľsko-dodávateľských vzťahov.

Podstatný vplyv internetu je vyjadrený podielom výdavkov na reklamu na internete, v pomere k celkovým výdavkom na reklamu. Tento podiel je u skúmaných podnikov v priemere 27 percent s mediánom 30 percent.

Hmatateľným výsledkom vplyvu informačných technológií na podnik je zmena produktu a organizačnej štruktúry. Štandardným zástupcom zmeny produktu uvádzaným podnikmi sú internet banking a mobile banking. Organizačná štruktúra je zas štandardne ovplyvnená vytvorením oddelenia informačných technológií, ktoré má na starosti správu informačných technológií smerom do vnútra podniku ako aj von. Príjmy z aktivít realizovaných informačnými technológiami predstavujú vo väčšine skúmaných podnikov podstatný zdroj príjmu. Vo vzorke podnikov predstavujú náklady na informačné technológie podiel 22,5 percenta z obratu podniku. Očakávaná odchýlka existuje u internetovej banky, kde

výdavky na informačné technológie predstavujú podiel 60 percent. Obsah internetových stránok sa mení nepretržite, čo je potrebné pre ich využívanie deklarovaným spôsobom.

Banky vo vzorke využívajú internet na analýzu internetovej aktivity klientov, ako aj ako médium na prieskum trhu. Toto je štandardné správanie uvedomelých podnikov, vďaka čomu dostávajú presnú odozvu od svojich klientov. Príkladom pre analýzu správania sa klientov na internete môže byť zisťovanie, na ktoré položky klikali klienti najčastejšie, alebo pri ktorom kroku pri objednávaní služby zmenili svoj názor a prerušili jej kompletizáciu. Na základe internetovej analýzy väčšia časť skúmaných podnikov segmentuje svojich klientov buď na niekoľko málo skupín (široká segmentácia), alebo na veľa skupín (úzka segmentácia). Žiadna banka vo vzorke nepoužíva individualizáciu, čiže prispôbenie sa na mieru každému klientovi, aj keď v prípadových štúdiách je spomenutý takýto cieľ do budúcnosti. Pri širšom chápaní by sa však každá hypotéka alebo internet banking dali interpretovať ako individualizácia. Internetové stránky sú tvorené hlavne pre cieľovo orientovaných klientov, čo je vhodné pre tento typ podnikania, keďže na rozdiel od zážitkovo orientovaných spotrebiteľov majú cieľovo orientovaní spotrebiteľia vlastnosť byť lojálni.

Syntetický ukazovateľ informatizácie podniku z intervalu <4;38> má pre banky vo vzorke priemernú hodnotu 34, s mediánom 36. Priemerná hodnota teda zodpovedá 88 percentnému využívaniu informačných technológií v pomere k maximu ukazovateľa, čo je veľmi intenzívne využívanie informačných technológií.

4 VOĽBA A VYUŽÍVANIE STRATÉGIE

Nadpolovičná väčšina skúmanej vzorky podnikov, má na internete samostatnú stratégiu a samostatnú stratégiu vo fyzickom svete. Pre väčšinu podnikov vo vzorke má stratégia charakter plávajúceho cieľa s dynamickým prispôbovaním sa. Toto je charakteristické pre postindustriálne podniky, fungujúce v turbulentnom prostredí, ktoré si vyžaduje rýchle reakcie na zmenu v prostredí. V princípe skúmané podniky menia svoju stratégiu pravidelne, každé 2-3 roky.

Skúmané banky dosahujú v podstatnej väčšine konkurenčnú výhodu pomocou strategického positioningu, čiže poskytovaním jedinečnej hodnoty odlišnými aktivitami ako konkurenti. Toto je vysvetliteľné tým, že operatívna efektivita ako vykonávanie rovnakých aktivít ako konkurenti, iba efektívnejšie, nepredstavuje pre bankový sektor reálny potenciál konkurenčnej výhody, keďže využívané technológie a postupy sú pre všetkých rovnako dostupné v porovnateľných nákladoch, preto sa musia snažiť o odlišné aktivity.

Zdrojom konkurenčnej výhody v súbore sledovaných podnikov je nižšia cena, čiže podniky si navzájom konkurujú hlavne cenou. Na druhom mieste je odlišnosť/jedinečnosť produktu. Tretím zdrojom konkurenčnej výhody je komunikácia, čiže imidž, reklama, PR.

Podľa skúmanej vzorky je najvýhodnejšia stratégia v odvetví budovanie silného imidžu, tesne nasledovaná hľadaním príležitostí. Ďalšou v poradí je odlišnosť produktu.

Najdôležitejšou diferenciáciou podniku na internete je v skúmanom balíku jednoduchosť. Podniky sa snažia, aby ich internetová stránka a ponúkané služby boli ľahko prístupné a dobre použiteľné.

Deklarovaná stratégia podnikov vo vzorke spomínala hlavne produkt, hodnotu, zákazníkov. Následne efektivitu, inovácie, portfólio, positioning, pozíciu a imidž. Odlišnosti boli v oblasti hodnoty pre investorov a životného prostredia.

Účinnosť svojej stratégie merajú analýzou výročnej správy, analýzou dosiahnutých výsledkov, stabilitou klientskeho portfólia, rastom podielu na trhu, pričom porovnávajú skutočné a plánované hodnoty.

Svoju stratégiu a poslanie komunikujú hlavne prostredníctvom internetovej stránky, letákov a brožúr, reklamy v televízii, iných internetových nástrojov (napríklad bannery), tlačových správ, výročných správ, billboardov, reklamy v rádiu a osobným kontaktom na pobočkách.

5 VZŤAHY VYBRANÝCH SKUTOČNOSTÍ

Jedným z cieľov komplexného výskumu podnikateľských stratégií v postindustriálnej ére podnikania je overenie tézy, že neexistuje vzťah medzi veľkosťou podniku a jeho informatizáciou (mierou využívania informačných technológií). Dôsledok by teda bol, že aj malé podniky majú porovnateľný prístup k informačným technológiám a môžu tak konkurovať veľkým podnikom. Keďže banky sú z pravidla veľké podniky, ide z pohľadu vzťahu veľkosti o homogénnu vzorku, preto je možné túto tézu analyzovať iba parciálne. Z danej vzorky podnikov sa dá teda povedať, že banky ako veľké podniky majú trend dosahovať veľkú mieru informatizácie.

Miera customizácie sa medzi bankami vo vzorke silne odlišovala. Táto odlišnosť je v súlade s deklarovaným zdrojom konkurenčnej výhody strategickým positioningom, čiže poskytovanie jedinečnej hodnoty odlišnými aktivitami, takže aj rôznou mierou prispôsobovania sa klientovi.

ZÁVER

Konkurenčné prostredie v bankovníctve je nasýtené, zaznamenáva stagnáciu konkurentov, priemernú intenzitu konkurencie. Konkuruje sa hlavne cenou. Informatizácia v skúmanej vzorke je na vysokej úrovni. Informačné technológie ovplyvnili tak produkt, ako aj organizačnú štruktúru. Podniky realizujú prostredníctvom informačných technológií podstatnú časť príjmu. Internet využívajú ako marketingový nástroj, ako aj ako analytický nástroj. Potenciál je ešte pri prispôbovaní produktu na mieru klientovi. Stratégia v súbore má hlavne charakter plávajúceho cieľa s dynamickým prispôbovaním sa. Konkurenčnú výhodu dosahujú pomocou strategického positioningu. Dominantnou stratégiou je budovanie silného imidžu.

Prezentované výsledky majú významný vplyv na výsledky komplexného výskumu. Majú jednoznačnú vypovedaciu hodnotu v rámci malej skupiny a predstavujú jasný trend, na ktorý sa dá dobre nadviazať v rámci celkového výskumu v súlade s teóriou.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1.] Anderson, E.T. – Simester, D. Smart Business Experiments. *Harward Business Review*. March 2011, s.98-105.
- [2.] Baker, W. – Marn, M. – Zawada, C. Price Smarter on the Net. February 2001. Reprint R0102J. s. 1-7.
- [3.] Eyring, M.J. – Johnson, M.W. – Nair, H. New Business Modes in Emerging Markets. *Harward Business Review*. January – February 2011, s.88-95.
- [4.] Porter, M.E. Strategy and the Internet. *Harward Business Review*. March 2001. Reprint 6358.
- [5.] Slávik, Š. *Stratégia a plánovanie*. Bratislava: EKONÓM. 2011. ISBN 978-80-225-3232-7.
- [6.] Wirtz, B.W. – Mathieu, A. – Schilke, O. Strategy in High-Velocity Environments. *Long Range Plannin*.2007 vol. 40 no.3, s.295 - 313.

KONTAKTNÉ ÚDAJE AUTORA

Branislav Zagoršek, Ing.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

+421 902 319 731

bzagorsek@gmail.com

školiťel' prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.